

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Hospodářská fakulta

Studijní program: B6209 Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor: Podnikatelská informatika

Využití informačního systému v personální agentuře jako nástroje pro zvýšení
konkurenceschopnosti

Usage of information system in personal agency as a tool for increasing competitiveness

BP-HF-KIN-2009-13

Eva Puhalová

Vedoucí práce: Ing. Klára Antlová, PhD., KIN

Konzultant: Ing. Petr Koucký, ředitel ARBEIT CZ, s.r.o.

Počet stran: 39

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 22.5. 2009

PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje Zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci, 21. 05. 2009

.....
vlastnoruční podpis

ANOTACE

Puhalová, Eva: Využití informačního systému v personální agentuře jako nástroje pro zvýšení konkurenceschopnosti, bakalářská práce. Liberec, TUL 2009, s. 39

Klíčová slova: informační systém, personální agentura, KPI, DFD, ERP, BSC, SWOT analýza

Bakalářská práce se zabývá využitím informačního systému v personální agentuře, pomocí kterého by se měly urychlit veškeré procesy ve firmě, a tím zvýšit její konkurenceschopnost. Tímto informačním systémem je Easyport, upravený do personální verze. Je zde vypracována analýza organizace obsahující SWOT analýzu společně se strategickou SWOT analýzou. Následuje popis funkčních procesů vyobrazený diagramem datových toků. Použity jsou i metody klíčových ukazatelů úspěšnosti implementované na zavádění informačního systému v organizaci. Dále je zde popsána metoda zvaná BSC (Balanced Scorecard). Nejdůležitější částí této metody je znát vizi, poslání a strategii projektu. Z této metody jsou odvozeny ukazatele úspěšnosti. Práce obsahuje i hlavní zásady projektového řízení, tzn. zásady přípravy projektu a kroky plánovacího procesu při zavádění informačního systému v organizaci. Bakalářská práce vychází z roční řízené praxe ve firmě ARBEIT CZ, s.r.o. a zároveň ve společnosti ATTEST, s.r.o.

ANNOTATION

Puhalová, Eva: Usage of information system in personal agency as a tool for increasing competitiveness, bachelor thesis. Liberec, TUL 2009, s. 39

Keywords: information system, personal agency, KPI, DFD, ERP, BSC, SWOT analysis

The bachelor thesis deals with the use of an information system in a recruitment agency, which is used as a tool to speed up all processes within a company as well as to increase competitiveness. The information system mentioned is called Easyport and it is modified for a recruitment sector. There is an analysis of organization containing SWOT analysis along with strategic SWOT analysis. After that follows a description of functional processes represented by a data flow diagram. Methods of key performance indicators used for implementation of information system in organization are also used. Next chapter describes a method called BSC (Balanced Score Card). The most important part of this method is to set a vision, a mission and a strategy of the project. It is this method the key performance indicators arrive from. The thesis also contains main principles of project management that means the principles of project planning and steps of planning process in implementation of information system within an organization. The bachelor thesis is based on my work experience in ARBEIT CZ company as well as in ATTEST, s.r.o.

Obsah:

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ	8
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	10
1 ÚVOD.....	11
1.1 POPIS A IDENTIFIKACE IS - ERP	11
1.2 STRUKTURA PRÁCE	12
2 PŘEDSTAVENÍ FIREM.....	13
2.1 ARBEIT CZ, S.R.O.....	13
2.2 ATTEST, S.R.O.	14
2.2.1 Easyport.....	14
3 STANOVENÍ POŽADAVKŮ ARBEIT CZ, S.R.O. NA ZAVEDENÍ IS.....	15
3.1 OBECNÉ	15
3.1.1 Procesní analýza.....	15
4 ANALÝZA SPOLEČNOSTI ARBEIT CZ, S.R.O.....	16
4.1 STRUKTURA ANALÝZY	16
4.1.1 Organizační členění ARBEIT CZ, s.r.o.....	16
4.1.2 Strategické cíle	17
4.1.3 Popis funkčních procesů.....	17
4.1.4 Legenda k DFD	19
4.1.5 Návrh vzorových pracovních náplní.....	21
4.1.6 Silné a slabé stránky současného stavu	21
4.1.7 SWOT analýza organizace.....	22
4.1.8 SWOT analýza a strategie	23
4.1.9 Legenda	23
5 PŘÍNOSY IS PRO ORGANIZACI.....	24
5.1 OBECNÉ PŘÍNOSY	24
5.2 PŘÍNOSY IS EASYPORT PRO ARBEIT CZ, S.R.O.....	24
6 ANALÝZA A POTŘEBA ÚPRAV NA MÍRU ZÁKAZNÍKOVI.....	25
6.1 OBECNÉ INFORMACE O POTŘEBNÝCH MODULECH	25
6.2 CUSTOMIZACE EASYPORTU - ARBEIT CZ, S.R.O.....	26
7 ÚPRAVY IS NA MÍRU ZÁKAZNÍKOVI (CUSTOMIZACE)	27
7.1 CO JE CUSTOMIZACE?.....	27

7.2	PRŮBĚH CUSTOMIZACE	27
7.2.1	Základní požadavky ARBEIT CZ, s.r.o. ze strany klientů	28
7.3	PROPOJENÍ MODULŮ UCHAZEČI VERSUS ZAKÁZKY	31
7.3.1	Popis párování (hledání) mezi uchazeči a zakázkami	31
8	MĚŘITELNOST OČEKÁVANÝCH PŘÍNOSŮ IMPLEMENTACE SW PODPORY PODNIKOVÝCH PROCESŮ	33
8.1	OVLIVŇUJÍCÍ FAKTORY OČEKÁVANÝCH PŘÍNOSŮ ZAVÁDĚNÍ IS V ORGANIZACI	33
8.1.1	Vliv podnikového prostředí jako základního parametru pro nastavení přínosů	34
8.1.2	Dílčí závěry podnikového prostředí jako základní parametr pro nastavení přínosů	34
8.1.3	IT/IS a jejich možnosti	34
8.1.4	Dílčí závěry možností IT/IS	35
8.2	NASTAVENÍ KPI (KLÍČOVÉ UKAZATELE ÚSPĚŠNOSTI)	36
8.2.1	Tvrdé KPI ukazatele přínosů (měří se hlavní proces podniku)	36
8.2.2	Dílčí závěry tvrdých KPI	37
8.2.3	Měkké KPI ukazatelé přínosů	37
8.2.4	Dílčí závěry měkkých KPI	38
8.3	SHRNUTÍ	38
9	NÁVRH ZÁSAD PRO IMPLEMENTACI IS	39
9.1	OBECNÉ	39
9.2	KROKY PLÁNOVACÍHO PROCESU	39
9.3	ZÁSADY PŘÍPRAVY PROJEKTU	40
9.4	TABULKY (UŽITÍ KPI)	41
9.4.1	Vliv prostředí ARBEIT CZ, s.r.o. na faktory úspěšnosti	41
9.4.2	Nastavení KPI (ukazatelů úspěšnosti)	43
9.5	SHRNUTÍ - VÝSTUP Z UVEDENÝCH TABULEK	44
9.6	METODA BSC (BALANCED SCORECARD)	45
9.6.1	Obecné	45
9.7	SCHÉMA BSC	45
9.7.1	Základní cíle a metriky BSC	46
9.7.2	Tabulka – cíle a metriky implementované na ARBEIT CZ, s.r.o. (v %)	47
9.7.3	Legenda	47
10	ZÁVĚR	48
	POUŽITÁ LITERATURA A PRAMENY:	50
	SEZNAM PŘÍLOH	52

Seznam zkratek a symbolů

a.s.: akciová společnost

BSC: balanced scorecard

DFD: Data flow diagram

EA: Easyport

ERP: Enterprise resource planning

HACCP: Hazard Analysis and Critical Control Points

HW: hardware

ISO: International Organization for Standardization

ISO/TS: International Organization for Standardization/Technical specification

IS/IT: informační systém/informační technologie

KAM: key account manager

KPI: Key performance indicator

OHSAS: Occupational Health and Safety Assessment Specification

PP: Permanent placement

S-O: strenghts – opportunities

s.r.o.: společnost s ručeným omezením

S+S: software jako služba

S-T: strenghts – threats

SW: software

SWOT: strenghts, weaknesess, opportunities, threats

TH: temporary help

W-O: weaknesess - opportunities

W-T: weaknesess - threats

Seznam tabulek

Tab. 1: SWOT analýza ARBEIT CZ, s.r.o.

Tab. 2: SWOT analýza a strategie ARBEIT CZ, s.r.o.

Tab. 3: Položky, které se párují při vyhledávání

Tab. 4: Podnikové prostředí jako základní parametr pro nastavení přínosů

Tab. 5: IT/IS a jejich možnosti

Tab. 6: Tvrdé KPI

Tab. 7: Měkké KPI

Tab. 8: cíle a metriky implementované na ARBEIT CZ, s.r.o.

Seznam obrázků

Obr. 1: Organizační členění ARBEIT CZ, s.r.o.

Obr. 2: DFD (Plnění zakázky)

Obr. 3: Základní verze Easyporu

Obr. 4: Finální podoba Easyporu

Obr. 5: Easypor – modul uchazeči

Obr. 6: Easypor – přehled zakázek

Obr. 7: Schéma BSC

1 Úvod

Téma mé bakalářské práce se odvíjí od mé celoroční řízené praxe. V personální a pracovní agentuře ARBEIT CZ, s.r.o. a zároveň ve společnosti ATTEST, s.r.o., které jsou dceřinými společnostmi ABET HOLDINGU, a.s. Vzhledem k tomu, že ATTEST, s.r.o. se zabývá mimo jiné vývojem informačního systému, vybrala jsem si téma bakalářské práce o tomto informačním systému. Zároveň se má praxe odehrávala i v personální agentuře, takže se v mé práci zabývám personální verzí tohoto informačního systému.

Cílem mé práce je ohodnotit využití informačního systému v personální agentuře. Předpokladem pro užívání informačního systému je zvýšení konkurenceschopnosti. Z teoretického hlediska by systém měl přispět ke zrychlení a zprůhlednění všech procesů. Díky tomuto systému by měl být proces vyhledání a umístění kandidáta na danou pracovní pozici urychlen a na základě toho docílit více zakázek, než kdyby v agentuře systém nebyl využíván.

1.1 *Popis a identifikace IS - ERP*

Systém se řadí do kategorie ERP - napomáhá tedy plánování a řízení interních podnikových procesů (zdrojů a jejich transformace na výstupy) - ekonomiky, nákupní a prodejní logistiky, výroby a personalistiky-a to na všech úrovních organizace. Úkolem ERP systému je zlepšit řízení toku informací mezi jednotlivými úrovněmi podniku, automatizovat, integrovat a standardizovat podnikové procesy. Tím ERP systém napomáhá zvyšovat efektivnost fungování podniku jako celku.

V případě společnosti ARBEIT CZ, s.r.o. jako personální a pracovní agentury, je systém upraven spíše na míru obsazování uchazečů na určité pozice, než na vedení fakturace nebo vedení stavu skladů, jako u standardní verze tohoto informačního systému. Personální

verze Easyportu je customizována tak, že zatím není využíván jako nástroj pro komplexní řízení firmy. Zatím slouží, zjednodušeně by se dalo říci, jako databáze uchazečů a zákazníků. Přesto by měl systém napomoci k urychlení veškerých procesů.

V dnešní době je častým trendem pořizovat si informační systém jako službu. To znamená, že veškerá správa dat a související služby spadají na poskytovatele tohoto informačního systému. Pro tento typ služby se používá zkratka S+S (software jako služba). Informační systém Easyport se mezi takovéto typy IS řadí.

1.2 Struktura práce

Na začátku práce jsou představeny firmy, kterých se tato práce týká. Následuje kapitola týkající se stanovení požadavků a přínosů informačního systému ve firmě. Dále je analýza organizace, obsahující diagram datových toků a SWOT analýzu, a potřeba úprav informačního systému na míru zákazníka. Další kapitola je věnována samotné úpravě na míru (tzv. customizaci). Je zde také obsažena kapitola o možnosti měřitelnosti očekávaných přínosů implementace informačního systému. Týká se ukazatele KPI. Před samotným závěrem je popsána metoda BSC společně s obecnými zásadami projektového řízení.

2 Představení firem

2.1 ARBEIT CZ, s.r.o.

Společnost ARBEIT CZ, s.r.o. je členem nadnárodní společnosti ABET HOLDING, a.s., která se již deset let úspěšně zaměřuje na posílení pozice svých klientů v silném konkurenčním prostředí tuzemského i zahraničního trhu.

ABET HOLDING, a.s. svými aktivitami působí v oblastech budování podnikatelské tradice v požadovaném teritoriu, zvyšování jakosti kvality a zavádění norem ISO, personální politice, reklamě a nově i oblasti realit. Tyto zdánlivě nesourodé aktivity tvoří komplexní, promyšlenou a ve svém důsledku pečlivě provázanou nabídku služeb, jejichž cílem je jediné – naprostá spokojenost klienta a naplnění všech požadavků na další rozvoj jeho společnosti.

Kromě dceřiné společnosti ARBEIT CZ, s.r.o. tvoří ABET HOLDING, a.s. další čtyři dceřiné společnosti, zaměřené na oblasti, působící ve zmíněných divizích kvality, reklamy a bezpečnostních služeb – ATTEST, s.r.o., ATLANTIS MARSHAL, a.s., D&D Security, NAVIGACE, s.r.o. Těm mateřská společnost ABET HOLDING, a.s. dodává jako manažer, nositel certifikátu jakosti řízení ISO a v neposlední řadě i jako zakládající člen Regionálního klubu České marketingové společnosti – Liberec, jednotnou strategii, metodiku i servis a ovlivňuje jejich další vývoj z pohledu nových, moderních trendů.

Kromě činnosti agentury práce se ARBEIT CZ, s.r.o. zaměřuje i na vyhledávání pracovníků pro své klienty. Stejně tak zajišťuje servis uchazečům o práci z České republiky, Slovenska, Polska. Jazykovou bariéru v případě cizinců odstraňují rodilí mluvčí z těchto zemí. Nedávno byla rozšířena licence na zprostředkování práce pro uchazeče z celého světa a zároveň zprostředkování pracovníků z České republiky do celého světa.

Jedná se převážně o služby zprostředkování zaměstnance:

- do kmenového stavu klienta (permanent placement)
- testování zaměstnance jako agenturního pracovníka s následným převodem do kmenového stavu klienta (try and hire)

- aktivní vyhledání a oslovení pracovníků s požadovanou kvalifikací a specializací a následného umístění u našich zákazníků (executive search)
- pronájem pracovníků (temporary help)

2.2 ATTEST, s.r.o.

Jak již bylo zmíněno v kapitole představení personální agentury, i ATTEST, s.r.o. je dceřinou společností ABET HOLDINGU, a.s. Tato firma se zabývá zaváděním systému řízení dle norem řady ISO (ISO 9001:2000, ISO 14001), OHSAS 18001, ISO/TS 16949, HACCP a zároveň vývojem ekonomického informačního systému Easyport.

Společnost působí na trhu od roku 2003. V roce 2006 se firma rozdělila na dvě pobočky. Pobočka na Hodkovické ulici v Liberci se zabývá převážně vývojem a poskytováním informačního systému Easyport a zároveň zaváděním norem ISO. Pobočka na Vítězné ulici v Liberci se zabývá realizací projektů Evropské unie, projektovým managementem, krizovým řízením.

2.2.1 Easyport

Easyport je ekonomický informační systém pro malé a střední firmy. Tento systém vznikl v roce 2006, v této době se pracuje na jeho druhé verzi. Jedná se o internetovou aplikaci, pomocí které je možné získat rychlý přehled o potřebných datech kdekoli, kde je připojení na internet.

Základní verze systému obsahuje evidenci dodavatelů a odběratelů, snadné vedení fakturace, vystavení, ukládání a tisk dokladů k zakázkám. Napomáhá k jednoduchému vedení dokumentace, podpoře prodeje, sdílení dat mezi uživateli, řešení reklamací, vedení zápisů z interní dokumentace ve společnosti (porady, schůzky, úkoly, atd...). Tento systém podporuje udržovat požadavky mezinárodní normy ISO. Systém umožňuje selektivní přístup jednotlivých zaměstnanců k dokumentaci - je zde možnost zařazení zaměstnance do dané skupiny přístupových práv.

3 Stanovení požadavků ARBEIT CZ, s.r.o. na zavedení IS

3.1 Obecné

V současné době je potřeba vlastnit informační systém téměř nutností. Ovšem informační systém je pouze nástroj, který má pomáhat v naší práci. Každá firma je jiná, každá preferuje jiné věci (procesy, funkčnosti, moduly) a má jiné požadavky. Z tohoto důvodu je nutné před výběrem informačního systému stanovit požadavky na informační systém.

Základem je analýza organizace, která ukáže, jaký potřebujeme informační systém, zda je nutné kupovat nový, či stačí stávající informační systém upravit a bude vyhovovat dále. Tato analýza vychází z procesní analýzy, která dodá potřebné informace pro to, aby bylo možné zjistit požadavky na informační systém. Dobře provedená analýza dá společnosti dobrý základ pro výběr toho správného informačního systému.

3.1.1 Procesní analýza

Optimálně fungující informační technologie jsou obrovským přínosem pro každou firmu, protože se již stěží najde oblast lidské činnosti, kterou by informační technologie nezasáhly. Základem pro optimální využívání tohoto nástroje je znalost toho, pro jaký účel bude informační technologie využívána a jak. Je nutné ujasnit si, co vlastně firma potřebuje, co má a kam by se chtěla v podnikání dále rozvíjet.

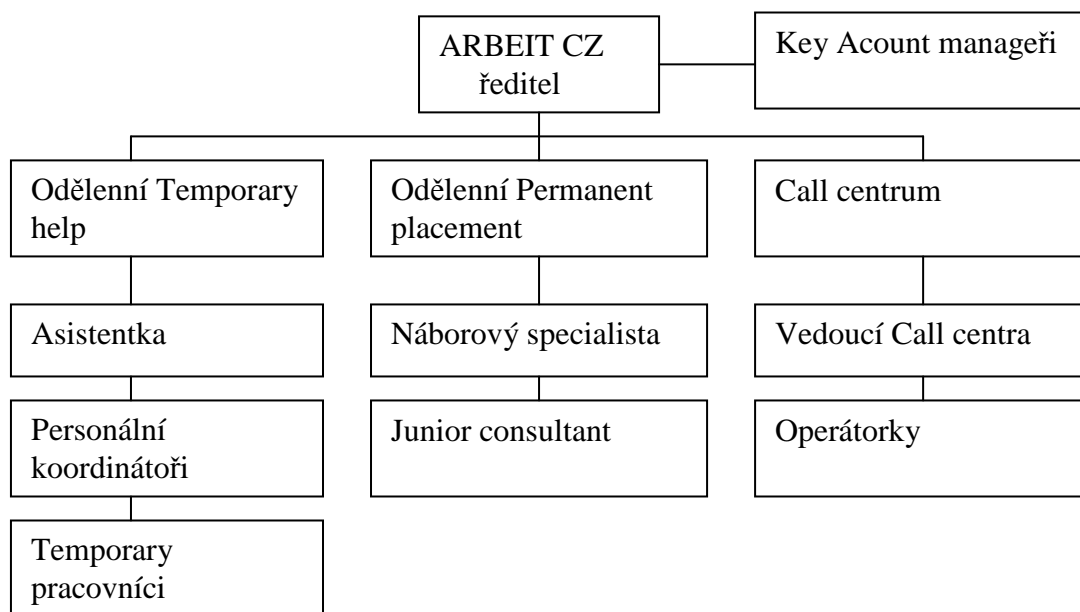
Moderní informační technologie jsou velmi přizpůsobivé. Bohužel vše stojí peníze, a proto je nutné zvažovat, zda je levnější upravovat informační technologie dle daných specifických požadavků firmy nebo zanalyzovat situaci a přizpůsobit klíčové a pomocné procesy v organizaci tomu, do jaké míry firma bude chtít informační technologie využívat. A právě procesní analýzy jsou tím nástrojem, který zhodnotí situaci ve firmě a ukáže silná a slabá místa v současné situaci a poté v situaci, pokud bude nutné optimalizovat využití informačních technologií ve firmě.

4 Analýza společnosti ARBEIT CZ, s.r.o.

4.1 Struktura analýzy

- Organizační členění
- Strategické cíle
- Popis funkčních procesů
- Návrh vzorových pracovních náplní
- Silné a slabé stránky současného stavu

4.1.1 Organizační členění ARBEIT CZ, s.r.o.



Zdroj: ARBEIT CZ, s.r.o.

Obr.1-organizační členění ARBEIT CZ, s.r.o.

Call centrum bylo k 1.12.2008 zrušeno z důvodu následků hospodářské krize. Počet KAM se snížil ze čtyř na jednoho. Dočasných pracovníků ubylo, dalo by se říci, o desítky i stovky. Personální koordinátor zůstal jeden ze šesti.

4.1.2 Strategické cíle

V dnešní době hospodářské krize se spíše mluví o krátkodobé strategii - dle vývoje situace, třeba jen na měsíc dopředu tzv. roll planning. Přesněji se jedná o „přežití firmy“. V letech 2007/2008 byla dlouhodobá strategie zvýšit počet dočasných pracovníků na 500. Rozšířit působení agentury z Libereckého, Královéhradeckého, Středočeského, Jihomoravského a Moravskoslezského kraje do Plzeňského a Pardubického. Právě v těchto dvou krajích jsou jedny z největších průmyslových zón. Další plán byl rozšířit oddělení „permanent placement“, který vznikl jen díky výnosnému „temporary help“ oddělení.

Klienty agentury jsou převážně výrobní podniky - podniky, které jsou z většinové části závislé na automobilovém průmyslu. V této době pro agenturu nepříjemná skutečnost. Produktem agentury je především Temporary help - pronajímání agenturních zaměstnanců do výrobních podniků. Významným produktem je také Permanent placement - poskytování vhodných uchazečů agenturním klientům. Dalšími produkty jsou Outplacement, Try and hire, personální audit, Outsourcing,...

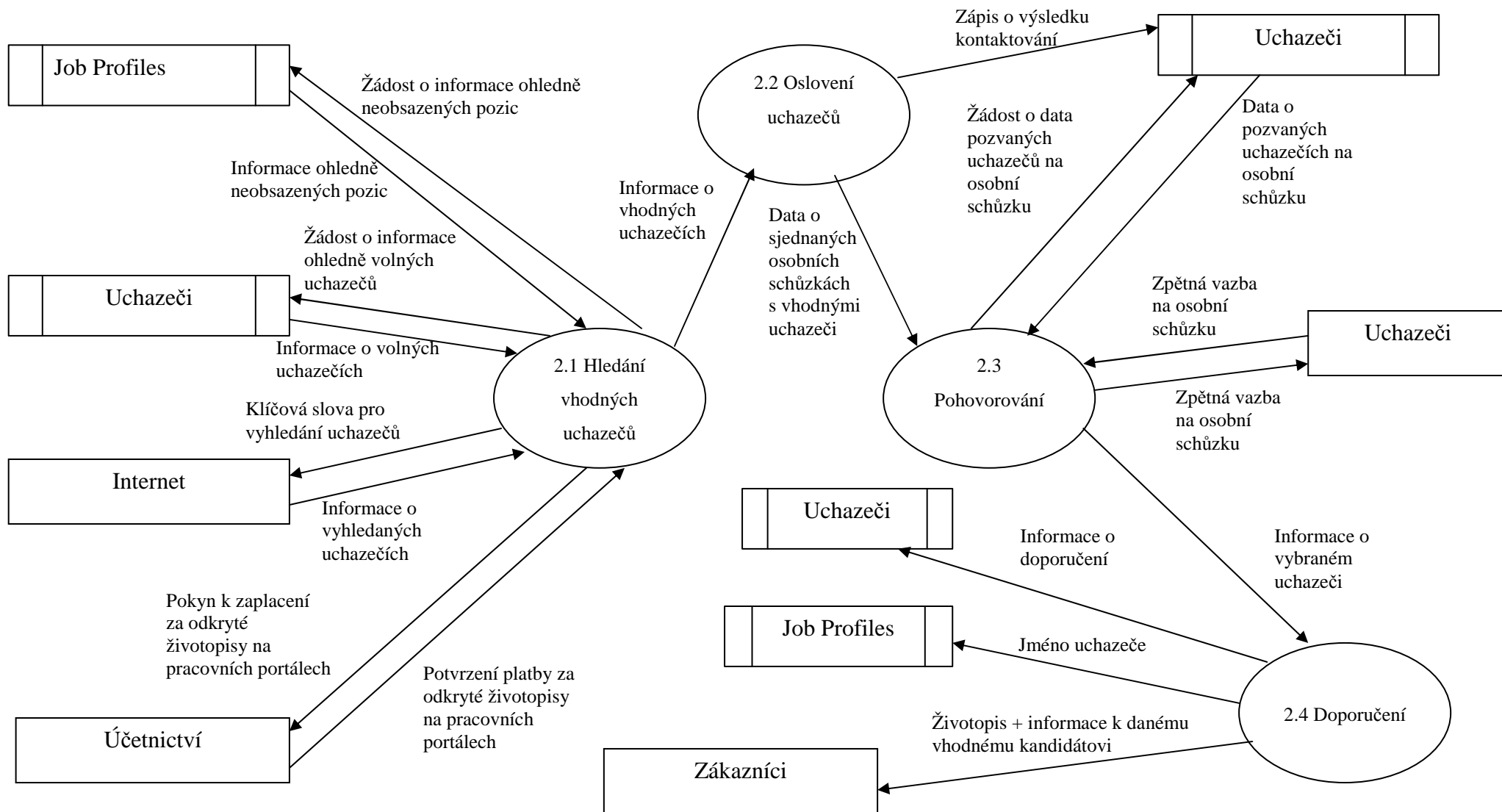
Konkurence je jen v Libereckém kraji cca 30 personálních a pracovních agentur se stejným zaměřením. V celé České republice je zhruba 2000 agentur se stejným zaměřením. Výhoda firmy ARBEIT CZ je ta, že se řadí do personálních agentur střední velikosti, tzn. má individuální přístup k zákazníkovi. Je to velká výhoda oproti velkým společnostem, jako je například Trenkwalder, Adecco, atd.

Firma má několik dodavatelů-na externí zpracování mezd, lékaře (pro vstupní prohlídky agenturních zaměstnanců), ubytovací zařízení, na pracovní oblečení, finanční výkaznictví.

4.1.3 Popis funkčních procesů

Celý proces se skládá z 3 hlavních procesů. Získání zakázky, plnění zakázky, uzavření zakázky. Uvedený diagram se týká procesu druhého, tzn. plnění zakázky.

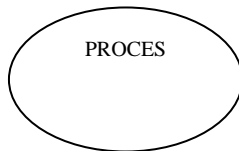
Zobrazení procesu č. 2 „Plnění zakázky“ pomocí DFD (Pramen: vlastní)



Obr. 2 – DFD (Plnění zakázky)

4.1.4 Legenda k DFD

Obecné



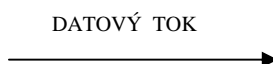
- jde o informační procesy (zpracování dat), jimiž je modelováno reálné dění. Proces znázorňuje transformaci dat, která vede k vyprodukování výstupu (transformace vstupu na výstup).



- popisuje objekty, které nepatří do popisovaného systému, nýbrž do jeho podstatného okolí. Vyjadřuje tedy objekt v okolí systému, s nímž systém komunikuje. Fyzicky to může být člověk, skupina lidí (oddělení), skupina oddělení ve stejné organizace/podniku, ale vždy je to objekt vně modelovaného systému.



- jde o abstrakci jakékoliv formy uložení dat. Data store (skladiště dat) vyjadřuje „depozitář“ dat (data uchovaná pro jejich pozdější použití). Používá se všude tam, kde mezi procesy existuje časově zpožděné předávání dat.



- jde o abstrakci jakékoliv formy přesunu dat. Datový tok vyjadřuje přesun dat / informací z jedné části systému do jiné, nebo z okolí systému do systému nebo ze systému do okolí.
- obsahují ta data, která jsou systémem zpracovávána a ukládána

Popis diagramu

Prvním procesem diagramu je 2.1 *Hledání vhodných uchazečů*. Zpočátku je nutné si vyžádat daný popis pracovní funkce (*job profile*), aby byl uchazeč vyhledáván efektivně na základě daných požadavků. Prioritně je procházena databáze uchazečů, kde je zjištěno, zda nějaký volný uchazeč odpovídá požadavkům dané pracovní pozice (klíčová slova). Pokud není v databázi nalezen vhodný uchazeč, je hledán na internetových pracovních portálech (např. Jobs.cz). Jestliže je na internetu nalezen vhodný uchazeč, životopis uchazeče je odkryt. Za odkryté životopisy firma platí dle dohodnutých podmínek s daným internetovým portálem.

Druhým procesem je 2.2 *Oslovení uchazečů*. Uchazeči jsou kontaktováni nejdříve telefonicky. Výsledek telefonického kontaktování je vždy zapsán do databáze systému k danému uchazeči. Zpětně lze tedy zjistit, kdy s daným uchazečem kdo telefonoval a zda se s ním domluvil na osobním setkání, či byly pouze aktualizovány požadavky uchazeče na pracovní místo.

Třetím procesem je 2.3 *Pohovorování*. Pohovor (osobní setkání) je dohodnuto telefonicky/mailem, následuje oboustranné potvrzení termínu a místa konání pohovoru (*zpětná vazba na osobní schůzku*). Před pohovorem je nutné si vytisknout životopisy pozvaných uchazečů (*data o pozvaných uchazečích na osobní schůzku*) a na základě tohoto se na daný pohovor připravit. Daný pohovor probíhá na základě zkušeností náborového specialisty, požadavků na pozici, případně uchazeč vyplňuje znalostní či psychologický test. Výsledky pohovoru (případně testu) jsou doplněny do databáze k danému uchazeči a sděleny mailem/telefonicky danému uchazeči

Získané informace z procesu 2.3 *Pohovorování* jsou zpracovány procesem 2.4 *Doporučení*. Jestliže uchazeč souhlasí v rámci zpětné vazby na pohovor s doporučením na danou pracovní pozici, konzultant toto doporučení vytvoří na základě požadavků na danou pracovní pozici a zašle kontaktní osobě daného klienta. Doporučující informace jsou zapsány do databáze (Uchazeči, Job Profiles). Tím dochází ke spojení uchazeče se zakázkou (*job profiles*).

4.1.5 Návrh vzorových pracovních náplní

Pracovní místa by měla být popsána v zaměstnaneckých kartách. Karty obsahují název pracovní funkce, komu je funkce podřízena, kdo funkci podléhá, kdo funkci zastupuje, kým je funkce zastupována a kdo funkci odvolává a jmenuje. Další důležitou částí této karty je popis vykonávané činnosti. Vzorové karty, pro představu, jsou v přílohách č.1, 2, 3. Jedná se o funkce personálního koordinátora, náborového specialisty a KAM.

4.1.6 Silné a slabé stránky současného stavu

Při rozhodování firmy ohledně IS je vhodné provést SWOT analýzu. Analyzuje příležitosti a hrozby okolního prostředí a interní slabé a silné stránky firmy. Součástí této analýzy je i hledání příčin dané situace. Na tvorbě této analýzy by se měli podílet členové vrcholového vedení podniku spolu s externími poradci.

4.1.7 SWOT analýza organizace

Následující tabulka popisuje silné, slabé stránky ARBEIT CZ, s.r.o. v daném prostředí, zároveň také ukazuje příležitosti a hrozby na trhu s personálními agenturami. Tabulka č. 2 zobrazuje SWOT analýzu vypracovanou ve strategickém modelu. Propojení jednotlivých polí je vysvětleno v legendě, kterou najdete pod tabulkou č.2

SWOT analýza ARBEIT CZ, s.r.o.

Interní prostředí	Silné stánky	Slabé stránky
	Kvalifikovaný personál Dobré jméno Stabilní postavení na trhu Finanční zázemí mateřské společnosti Specializace na TH Informační systém	Většinová orientace na automobilový průmysl Malý počet zákazníků (do 20-ti) Malá diverzifikace
Externí prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Udržet se na trhu-ustát krizi Úbytek konkurence Informační systém	Hospodářská krize Oslabující kurz Koruny/Euro Lidské zdroje/migrace

Zdroj: Vlastní

Tab.1-SWOT analýza ARBEIT CZ, s.r.o.

4.1.8 SWOT analýza a strategie

SWOT analýza a strategie ARBEIT CZ, s.r.o.

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<p><i>S-O strategie:</i></p> <p>Školení (personální, obchodní dovednosti)</p> <p>Reklama</p>	<p><i>W-O strategie:</i></p> <p>Obchodní akvizice mimo automobilový průmysl</p> <p>Rozšíření obchodního oddělení</p>
	Hrozby	<p><i>S-T strategie:</i></p> <p>Ponechat jen ty nejlepší zaměstnance/odborníky</p> <p>Fixace cen v Eurech</p> <p>Fixace pracovních smluv</p> <p>Rozšíření specializace na další produkty personální agentury (PP, školení, outplacement)</p>	<p><i>W-T strategie:</i></p> <p>Přeorientovat se na jiné odvětví</p> <p>Řízení nákladů (finanční analýza jednotlivých zakázek)</p>

Zdroj: Vlastní

Tab.2-SWOT analýza a strategie ARBEIT CZ, s.r.o.

4.1.9 Legenda

- S-O strategie:** vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti
- W-O strategie:** odstranění slabin pro vznik nových příležitostí
- S-T strategie:** použití silných stránek pro zamezení hrozeb
- W-T strategie:** vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující slabé stránky

5 Přínosy IS pro organizaci

V odborné literatuře jsou nejčastěji uváděné přínosy zavedení informačního systému v organizaci právě tyto:

5.1 *Obecné přínosy*

- Úspora peněz a lidských zdrojů
- Konkurenční výhoda
- Lepší přehled o společnosti
- Využití pro strategické řízení podniku
- Kontrola a řízení klíčových procesů (systém poskytuje lidem na všech úrovních řízení důležité informace, na základě kterých mohou usměrňovat své činnosti správným směrem)
- Využití interních informací
- Rychlé a správné rozhodování
- Kvalitnější a komplexnější servis zákazníkovi
- Schopnost uchovávat znalosti (znalosti a informace jednotlivých zaměstnanců jsou v systému a dostupné i dalším). Výsledkem je pružnost a informace „in time“,

5.2 *Přínosy IS Easyport pro ARBEIT CZ, s.r.o.*

Přínosem informačního systému Easyport by mělo být usnadnit komunikaci mezi zaměstnanci agentury, zprůhlednění veškerých informací a urychlení procesů. V případě, že každý bude do informačního systému zadávat vše, co se očekává, Easyport by měl být velice účinný v oblasti zvýšení konkurenceschopnosti. Zrychlením a zprůhledněním procesů by společnost měla fungovat lépe.

Systém by měl zastávat jakousi komunikační funkci. Předávání informací od obchodníků k náborovému specialistovi a naopak. Toto zahrnuje i například zápisy z porad atd. Měl by

zároveň sloužit jako nástroj pro nadřízeného. To znamená, že nadřízený si kdykoliv v případě potřeby může zkontrolovat činnost svých podřízených. Má přehled, kdy měl jaký obchodník jaké schůzky, kdy a koho náborový specialista pohovoroval a tak podobně.

6 Analýza a potřeba úprav na míru zákazníkovi

Vzhledem k tomu, že personální verze vznikla upravením standardního systému Easyport, první úprava byla velice rozsáhlá. Postupnými dalšími úpravami vznikla personální verze Easyportu. Nyní se tato pozměněná verze systému nabízí jako personální Easyport. Zákazníci si tedy zakoupí rovnou personální verzi a jsou prováděny pouze úpravy klientského charakteru. Analýza je obsažena v požadavcích ARBEIT CZ, s.r.o. viz níže.

6.1 Obecné informace o potřebných modulech

Základní verze IS Easyport zahrnuje 12 modulů (Partneři, Zakázky, Pokladny, Fakturace, Dokumenty, Záznamy, Objednávky, Úkoly, Reklamace, Personalistika, Metrologie a Logistika. Z porovnání *Obr.3 a Obr. 4* je zřejmé, že modulů v personální verzi podstatně ubylo. Chybí zde Objednávky, Reklamace, Logistika, Personalistika, Záznamy, Partneři, Pokladny.

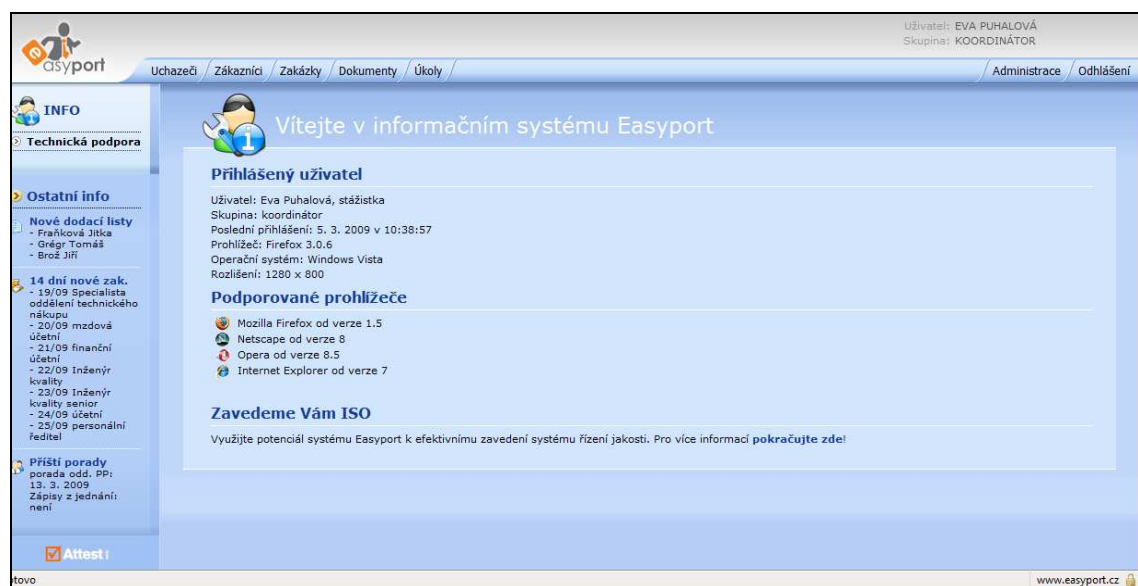
Pro personální agenturu jsou zapotřebí moduly Uchazeči (evidence uchazečů), Zákazníci (evidence zákazníků), Zakázky (evidence zakázek), Dokumenty (rámcové smlouvy, objednávkové listy, atd...), Úkoly (zápisy z porad), Fakturace (vyfakturování zakázky). Zákazníci a Uchazeči jsou samostatně vytvořenými moduly. Zakázky jsou také samostatně vytvořený modul, shoda s názvem ve standardní verzi je tedy zavádějící. Systém zatím neslouží jako nástroj pro chod celé firmy, ale jen jednoho oddělení. Tímto oddělením je Permanent placement (trvalé umístování uchazečů do zaměstnání).

6.2 Customizace Easyporu - ARBEIT CZ, s.r.o.



Zdroj: Easypor

Obr. 3 - Základní verze Easyporu.



Zdroj: Easypor

Obr. 4 - Finální podoba Easyporu ARBEIT CZ, s.r.o.

7 Úpravy IS na míru zákazníkovi (customizace)

7.1 Co je customizace?

Customizace by se jinými slovy dala vyjádřit jako úprava na míru zákazníkovi. Provádí se po dohodě se zákazníkem. Klient po představení základní verze vznesl návrhy a připomínky tak, aby mohl systém maximálně využít.

7.2 Průběh customizace

Jednání s klientem vede programátor, který na základě zákaznických požadavků navrhuje, jak by měly tyto úpravy vypadat. Programátor musí vyhodnotit proveditelnost a v případě velké obtížnosti či situace, kdy programátor předem ví, že tento požadavek není možný provést, zákazníka navede k jednoduššímu řešení. Ve finální fázi jednání by mělo dojít ke shodě programátora s klientem.

Na základě požadavků klienta je sepsán dokument, který obsahuje dané požadavky a zároveň vyčíslení customizace. Toto vyčíslení obsahuje počet hodin a k tomu příslušnou sumu za provedení customizace.

Po provedení customizace se koná druhé jednání klienta s programátorem. Pokud není klient spokojen s provedenými úpravami, reklamuje tuto customizaci a programátor je povinen toto přepracovat. Samozřejmě bez poplatku. V případě, že se tato situace opakuje, postup je naprosto stejný do doby, kdy dojde ke vzájemné shodě a klient je spokojen.

7.2.1 Základní požadavky ARBEIT CZ, s.r.o. ze strany klientů

- 1) Odstranit nepoužívané moduly: partneři, pokladny, fakturace, záznamy, objednávky, reklamace, personalistika
- 2) Přejmenování modulu ÚKOLY na modul ZÁPISY Z PORAD
- 3) Levé menu (rychlý přehled):
 - upravit pouze informace o nově zadaných zakázkách (14 dnů)
 - dodací listy k vytištění (podklady pro fakturaci) – viz modul UCHAZEČI
- 4) Když chceme cokoli ukládat, v momentě uložení se ocitneme v úvodu, bylo by dobré, abychom se vrátili zpět tam, odkud jsme ukládali (např. k danému uchazeči a ne k přehledu). Nyní si musíme pamatovat v jaké zakázce či u jakého uchazeče děláme změny a pak si ho znovu v přehledu najít. Opravit tak, abychom zůstali na stránce, která se edituje.
- 5) Úpravy v modulu UCHAZEČI
 - Základní vyhledávání:

Filtr pro vyhledávání – u filtru okres, možnost přidání ještě měst v daném okrese, s možností výběru více měst.

Filtr vzdělání (přidat do základního vyhledávání) – v případě zadání dosaženého vzdělání, brát jako minimální možné (např. na pozici je třeba SŠ vzdělání, možnost vyfiltrovat i uchazeče s dosaženým VŠ vzděláním)
 - Rozšířené vyhledávání:

Psaní na stroji – odstranit

U přehledu jazyků přidat i políčko *jiné* a možnost tyto jazyky vypsat

Ochota cestovat – možnost vybrat více položek (např. do 20 km i do 50 km)

- Uchazeči, kteří nebudou mít více jak 3 měsíce žádný nový záznam, převést do neaktivních uchazečů- ARCHIVU
- U uchazeče číslo 35 jsme vložili fotografii, ale nechce se zobrazit, prosím toto vymazat.
- U fotografie a životopisu možnost vložit více souborů
- U mobilního čísla přednastavit mezinárodní ČR formát (+420....) s možností měnit, přidat další 2 kolonky v případě více mobilních čísel.
- U emailu mít 2 kolonky.
- Datum narození – možnost mít den a měsíc proškrtnutý (ne vždy víme celé datum, většinou jen rok)
- Státní občanství – přednastavit ČR, SK, PL, ostatní s možností vypsat
- Získatel uchazeče přejmenovat na REKRUTÉR
- U ukončeného uchazeče mít možnost přidělit mu znovu status aktivní, tak aby zde byla poznámka, že byl už jednou někde umístěn.
- V seznamu uchazečů v tabulce přidat poslední sloupec s možností vystavit DODACÍ LIST – jedná se o podklad k vystavení faktury.
- DODACÍ LIST – náležitosti tiskové sestavy (bude přílohou faktury): název klienta, název pozice, jméno uchazeče datum nástupu, nástupní plat, koeficient (přednastavený na 2,5 s možností editace po desetínách), celková částka k fakturaci, pole na poznámky

Zdroj: Easypoint

Obr..5 - Easypoint (Uchazeči)

6) Úpravy v modulu ZÁKAZNÍCI

- Podpis rámcové smlouvy – možnost vložit více souborů
- Získatel smlouvy přejmenovat na SMLOUVU UZAVŘEL

7) Úpravy v modulu ZAKÁZKY

- Zobrazování vhodných uchazečů, zakázek – prověřit propojení informací
- Místo výkonu práce – přidat k filtru okresy a města v okresech – možnost vybrat více položek
- Do zakázky přidat pole TYP ZAKÁZKY – filtr: standard, standard +servis, all inclusive, executive
- Specifikace místa – přejmenovat na PROFIL PRACOVNÍHO MÍSTA
- V profilu pracovního místa odstranit psaní na stroji, přidat pole možnost uložit soubor (více souborů)

ZAKÁZKY

Nová zakázka
Přehled zakázek
Archiv zakázek

Ostatní info

Nové dodací listy
- Fraňková Jitka
- Grégr Tomáš
- Brož Jiří

14 dní nové zak.
- 19/09 Specialista oddělení technického nákupu
- 20/09 mzdová účetní
- 21/09 finanční účetní
- 22/09 Inženýr kvality
- 23/09 Inženýr kvality senior
- 24/09 účetní
- 25/09 personální ředitel

Přehled zakázek [nalezeno: 11]

Pouze aktivní zakázky ☐ * Zakázky, které mají volnou kapacitu uchazečů

Zákazník: --- Všechni zákazníci --- * Lze vybrat zákazníky, kteří mají zakázku

Typ zakázky: --- Všechny typy ---

Rozšířené vyhledávání

Zakázky v období od --- do --- * Datum přijetí objednávky

Vedoucí zakázky: ----- Vyberte osobu -----

Okres: ----- Vyberte okres -----

* Červeně jsou zvýrazněny zakázky u kterých není žádná poznámka a zároveň není poznámka u daného zákazníka za posledních 90 dnů.
Červeně zvýrazněné zakázky se přesunou automaticky do archivu.

Číslo zakázky	Datum přijetí objednávky	Název pozice	Typ zakázky	Místo výkonu práce	Zákazník	Min. nástupní plat	Vedoucí zakázky
Zákaznická kapacita							

Zdroj: Easypoint

Obr. 6 - ukázka EA (přehled zakázek)

7.3 Propojení modulů *UCHAZEČI* versus *ZAKÁZKY*

Toto propojení je, dalo by se říci, nejdůležitější funkcí informačního systému Easyport v dané personální agentuře. Právě toto propojení by mělo urychlit procesy obsazování uchazečů k zákazníkům agentury.

7.3.1 Popis párování (hledání) mezi uchazeči a zakázkami

Položky, které se párují (porovnávají) při vyhledávání

Položky v <i>UCHAZEČI</i>	Položky v <i>ZAKÁZCE</i>	Princip hledání (párování)
Je ochoten pracovat v dělnické profesi?	Dělnická profese	NE u uchazeče znamená, že se hledají jen zakázky, které nejsou dělnická profese (nemají zaškrtnuto ANO). Ano se hledají zakázky, které jsou i nejsou dělnická profese. U zakázky při zaškrtnutí ANO se zobrazí jen uchazeči, kteří mají ANO. Při zaškrtnutí NE se zobrazí uchazeči s ANO i NE.
Řidičský průkaz: A B C D E T	Řidičský průkaz: A B C D E T	V zakázce se zobrazí jen uchazeči, kteří se shodují s řidičskými průkazy. U uchazeče se zobrazí zakázky, které uchazeč splňuje.
Místo výkonu práce	Místo výkonu práce	Při nevyplnění u uchazeče se místo výkonu práce nebere v potaz při vyhledávání zakázek. U zakázky se zobrazí jen uchazeči se shodným (alespoň jedním) místem výkonu práce nebo ti, kteří nemají zadáno místo výkonu práce.

Vzdělání	Minimální vzdělání	<p>U uchazeče se zobrazí zakázky, které nemají zadáno minimální vzdělání a zakázky, které splňuje ve vzdělání. Pokud není zadáno zaměření v zakázce, porovná se jen vzdělání bez zaměření. Pro zobrazení zakázky může mít stejné vzdělání nebo vyšší.</p> <p>Pro zakázky se hledají uchazeči, kteří mají stejné nebo vyšší vzdělání. Při zadání zaměření se hledají uchazeči se stejným vzděláním i zaměřením.</p>
Znalost jazyka	Znalost jazyka	<p>Pro uchazeče se hledají zakázky, které splňuje ve znalosti jazyka. Může mít stejnou úroveň znalosti nebo vyšší. Srovnává se jen s jazyky, které má zakázka podmínkou.</p>
Obsluha PC	Obsluha PC	<p>Pro zakázku se zobrazují uchazeči se stejnou schopností obsluhy PC nebo vyšší.</p> <p>Pro uchazeče se zobrazují zakázky u kterých je podmínka dovednosti nižší nebo stejná</p>
Směnnost	Směnnost	<p>Jednosměnný: pro uchazeče i zakázku se zobrazují položky, které mají zadán pouze jednosměnný.</p> <p>Možno i vícesměnný: pro uchazeče i zakázku se zobrazují záznamy, které mají jednosměnný nebo vícesměnný provoz.</p>
Archiv		<p>Pro uchazeče se vyhledávají zakázky, které nejsou v archivu</p>
	Uchazeči v zakázce	<p>Pro zakázku se nevyhledávají uchazeči, kteří jsou již přiřazeni k nějaké zakázce</p>

Zdroj: Help k personální verzi IS EA

Tab.3- Položky, které se párují při vyhledávání

8 Měřitelnost očekávaných přínosů implementace SW podpory podnikových procesů

Pro podložení očekávaného zvýšení konkurenceschopnosti je nutné tento proces nějakým způsobem změřit. Ukazatelem naplnění cíle je KPI (Key performance indicator). Jsou dva způsoby měření naplnění cíle. První je takový, u kterého je možné vybrat veličinu přímo měřitelnou (peníze, čas,...). U druhého způsobu je vybrána veličina, která přímo měřitelná není. Zde je zvolena škála, na kterou je převedena daná veličina a cílové hodnoty jsou stanoveny v rámci této škály. Poté je definován způsob měření a cílové hodnoty s přípustným rozptylem. Pro lepší představu uveďme příklad týkající se druhého způsobu. Za cílovou hodnotu si zvolíme 10. Takže například na škále v rozmezí 8-9 tyto hodnoty napovídají, že cíle je možné dosáhnout drobnými, popřípadě většími úpravami. Pokud vyjdou jiné hodnoty, než v uvedeném rozmezí, výsledek vypovídá o tom, že cílů není možné v nejbližší době dosáhnout.

8.1 *Ovlivňující faktory očekávaných přínosů zavádění IS v organizaci*

Každé prostředí, ve kterém se podniká, je unikátní. V jiném prostředí působí automobilový závod a v jiném prostředí personální agentura. Je zde uveden příklad vlivu konkrétních problémů, které řešila nejmenovaná organizace při zavádění informačního systému do podniku. Tento příklad je pouze modelový. Slouží pro představu, co všechno může být ovlivňujícím faktorem pro zavádění informačního systému do podniku.

8.1.1 Vliv podnikového prostředí jako základního parametru pro nastavení přínosů

1. Malý rozsah SW implementace (minoritní podnikové procesy).
2. Rozsáhlejší SW implementace (většina podnikových procesů).
3. Re-implementace SW podpory.
4. Do-implementace některých prvků SW podpory.
5. Integrovaní projekty (zdokonalování SW pokrytí v rámci podnikového prostředí).
6. Nadnárodní implementace.
7. A další...

8.1.2 Dílčí závěry podnikového prostředí jako základní parametr pro nastavení přínosů

Z uvedených příkladů podnikového prostředí vyplývají tyto závěry:

- Jasně definovat, v jakém prostředí se nacházíme a o jaký typ implementace se bude jednat.
- Jaké je podnikové prostředí a kde je úroveň, na které dochází k rozhodování.
- Sladit a jasně konstatovat tyto skutečnosti mezi vyšším a středním managementem.
- Jak je zkušený tým pracovníků a jaké podnikatelské zkušenosti firmu v minulosti potkaly.

8.1.3 IT/IS a jejich možnosti

Dalším ovlivňujícím faktorem pro zavedení IS do podniku jsou možnosti informačních technologií, například velikost hardware, atd...Tyto možnosti se dělí na ovlivňující faktory z technologického pohledu (hardware) a na pohled z hlediska funkčnosti (software).

Technologický pohled

1. velikost HW vybavení
2. komunikační infrastruktura
3. použité vývojové prostředí
4. komplexnost lokální podpory (HW, SW a implementační společnosti)
5. a další...

Pohled z hlediska funkčnosti

1. předdefinovaná SW řešení
2. možnost jeho flexibilní změny (nastavitelnost)
3. možnost její rozšiřitelnosti
4. referenční implementace

8.1.4 Dílčí závěry možností IT/IS

Z uvedených modelových příkladů IT/IS možností vyplývají tyto závěry:

- Dobře vyhodnotit technické informace poskytované dodavateli o IS/IT.
- Sladit zájmy IT oddělení a managementu (ve většině případů jsou v nesouladu).
- Vždy se pokusit definovat rezervy již při nákupu IT/IS (požadavky rostou).
- Nepřeceňovat ani nepodceňovat možnosti (snažit se o reálné a pragmatické hodnocení).

8.2 Nastavení KPI (klíčové ukazatele úspěšnosti)

Z uvedených faktorů ovlivňujících očekávané přínosy při zavádění IS do podniku nepřímo vyplývají indikátory, kterými by se daly tyto skutečnosti změřit. Nazývají se klíčové indikátory úspěšnosti, které si každá organizace zvolí sama právě podle prostředí, ve kterém se nachází. Prostor se v této situaci myslí podnikové.

8.2.1 Tvrdé KPI ukazatele přínosů (měří se hlavní proces podniku)

Tvrdé ukazatele úspěšnosti jsou zjednodušeně definovány jako měřítko hlavních procesů podniku, jako je například dodržení rozpočet (v tomto případě na zavádění informačního systému v organizaci). Zahrnuje také obrat společnosti pro následný výpočet finančního zatížení podniku při zavádění IS. Ukazatele je možné rozdělit do dvou skupin. První je průběh samotné implementace a druhá skupina obsahuje skutečnosti z reálného běhu SW.

Pohled – průběh samotné implementace

- Dodržení rozpočet.
- Vyškolený personál.
- Dodržení čas stanovený pro implementaci.
- Dodržení funkčnosti systému/pokrytí požadovaných podnikových procesů.

Pohled- reálný běh SW podpory v rámci denního života organizace

- Ušetřené náklady na podpůrných procesech.
- Standardizace podnikových procesů.
- Obrat společnosti.
- Rychlost reakce na zakázku.
- Rychlost a kvalita zpracování výstupů procesu podniku.
- Snížení počtu zaměstnanců.
- Skladové zásoby.

8.2.2 Dílčí závěry tvrdých KPI

Z výše uvedených příkladů tvrdých ukazatelů úspěšnosti vyplývají tyto skutečnosti:

- Ukazatelé musí být transparentní pro každého.
- Musíme u nich znát, jak je změříme, kým a kdy.
- Použití přístupu BSC (Balanced Scorecard) jako metody stanovení ukazatelů přínosů implementaci SW podpory.
- Maximálně 10 ukazatelů stanovených přínosů pro zavádění IS v organizaci postačuje pro objektivní hodnocení.
- Začlenění měřitelných ukazatelů přínosů implementace SW podpory s měřitelnými ukazateli výkonnosti celého podniku.

8.2.3 Měkké KPI ukazatelé přínosů

Tyto ukazatele jsou spíše intuitivní a záleží na subjektivním pohledu člověka, který tuto analýzu pomocí měkkých ukazatelů vypracovává. Není jednoduché tyto ukazatele identifikovat, na rozdíl od tvrdých ukazatelů, které jsou poměrně logicky definovatelné. Pro příklad jsou zde uvedeny opět dvě skupiny příkladů měkkých ukazatelů. První skupina z pohledu implementace a druhá z reálného běhu SW.

Pohled – průběh implementace

- Lidský kapitál:
 - přenos know – how (rozvoj dovedností, talentu, znalostí).
 - týmové techniky
 - projektové techniky
- Inventura organizace
- Nové kontakty, názory, nápady

Pohled – reálný běh SW podpory v rámci denního života organizace

- Podnikový kapitál:
 - schopnost včasného rozhodnutí
 - zvýšení atraktivity podniku a zvýšení kultury podniku
 - znalostní management
- Informační kapitál:
 - databáze, IS a podobně
- Schopnost změny (jakékoli)
- Potenciální možnost akviziční činnosti
- Úprava/změna výrobního programu
- Efektivnější práce zaměstnanců/produktivita práce/kvalita

8.2.4 Dílčí závěry měkkých KPI

Z výše uvedených modelových příkladů měkkých ukazatelů vyplývá toto:

- Pokusit se tyto ukazatele nadefinovat.
- I tyto ukazatele se projevují, tzn. lze je identifikovat a lze je nějakým způsobem a za určité situace měřit.
- Jsou to ukazatele budoucnosti a ve většině případů jsou založeny na intuici.

8.3 Shrnutí

Rámcová definice přínosů implementace SW podpory je nezbytná, protože umožňuje reálný odhad možností. Dalo by se říci, že co se nedá změřit, nepůjde ani korigovat. Je nutné si přesně nadefinovat tvrdé KPI a zároveň si uvědomit i měkké KPI (průběh implementace a běh IS).

9 Návrh zásad pro implementaci IS

9.1 Obecné

Při implementaci informačního systému se může použít metoda KPI ve spojení s metodou BSC (balanced scorecard). Při zavádění IS je důležitá SWOT analýza a znát zásady projektového řízení. Zjednodušenou podstatou celé věci je, aby implementovaný systém fungoval tak, jak bylo očekáváno, aby se vyskytlo co nejméně problémů a konečně, aby tato změna nějakým způsobem pomohla v chodu společnosti. V této práci však navrhuji změřit přínosy informačního systému a to pomocí ukazatelů KPI ve spojení s metodou BSC, ze které ukazatelé přínosu vyplývají. Důležitou částí projektu implementace IS jsou, již zmíněné, zásady projektového řízení. Proto jsou níže uvedeny kroky plánovacího procesu a zásady přípravy projektu.

9.2 Kroky plánovacího procesu

Tyto kroky jsou jen obecným modelovým příkladem pro představu, co všechno je nutné brát v potaz při zavádění informačního systému v organizaci.

- Čeho má být dosaženo, proč a jak.
- Co má být uděláno - určení všech potřebných činností.
- Kdo bude projekt realizovat.
- Kdo bude mít zodpovědnost a za co.
- Kdy budou jednotlivé činnosti realizovány.
- Jaké zdroje a náklady budou požadovány.
- Jak kontrolovat.
- Co se stane, když...(analýza negativních vlivů.

Nejvýznamnější roli v projektovém plánování představuje **stanovení cílů**, které by mělo dodržovat tyto zásady:

- Cíle musí být jasné.
- Nejsou-li cíle jasně stanoveny, nelze posuzovat žádné varianty řešení problémů.
- Dosažení cílů musí být reálné.
- Cíl projektu je třeba chápat jako systém dílčích cílů
- Je nutné zvažovat při formulaci cílů jak pozitivní, tak i negativní důsledky jejich realizace

9.3 Zásady přípravy projektu

Těchto pět bodů je základem přípravy projektu. Tyto zásady by měl mít na paměti každý projektový manažer.

1. zásada: klást si relevantní otázky (jakého cíle má být dosaženo, je postup efektivní, atd.)
2. zásada: nikdy nic nepředpokládat, vše si dostatečně ověřit
3. zásada: mít neustále na mysli otázku, co je účelem projektu
4. zásada: identifikovat vnitřní/vnější účinky projektu (informovat ty, jichž se projekt týká a informovat manažery ostatních projektů)
5. zásada: schvalování jednotlivých fází projektu – veškeré změny předložit vrcholovému managementu

9.4 Tabulky (užití KPI)

Následující čtyři tabulky se týkají použití metody měření přínosů. První dvě tabulky obsahují ovlivňující faktory zavádění informačního systému. První tabulka vypovídá o podnikovém prostředí jako základním parametru pro nastavení přínosů. Druhá tabulka obsahuje IT/IS a jejich možnosti.

Další dvě tabulky obsahují samotné nastavení ukazatelů KPI. První tabulka popisuje tvrdé KPI (hlavní proces podniku), druhá tabulka popisuje měkké KPI (implementace a běh IS). Je zde určena škála od jedné do pěti. Pět je nejlepší možné ohodnocení. Naopak jedna je nejhorší.

9.4.1 Vliv prostředí ARBEIT CZ, s.r.o. na faktory úspěšnosti

Tabulky jsou výstupem zasazení uvedených indikátorů úspěšnosti do podnikového prostředí společnosti ARBEIT CZ, s.r.o. Ohodnocení vypracovával ředitel společnosti ARBEIT CZ, s.r.o. Tato tabulka byla vypracována společně s ředitelem společnosti, dle dostupných materiálů. Respondenty zde byli současní zaměstnanci ARBEIT CZ, s.r.o. Výstupy byly zpětně porovnány s původním ohodnocením a v zásadě se tato ohodnocení nelišila.

Podnikové prostředí jako základní parametr pro nastavení přínosů

Základní parametry

Jak splňuje základní parametry ARBEIT CZ, s.r.o.

Prostředí	Prostředí je příznivé pro změnu. Firma se nebojí investovat do IS. Je si vědoma přínosu.
Úroveň, na které dochází k rozhodování	V tomto případě rozhoduje ředitel společnosti spolu s ředitelem mateřské společnosti.
Soulad mezi vyšším a středním managementem	Vzhledem k tomu, že agentura je středně velká firma, linie středního managementu odpadá. To znamená, že soulad je absolutní.
Zkušenost pracovníků a zkušenosti z minulosti	Pracovníci mají zkušenost s IS z minulosti. Starý systém byl nespolehlivý a nebyl uživatelsky příjemný.

Zdroj: Vlastní

Tab. 4 - podnikové prostředí jako základní parametr pro nastavení přínosů

IT/IS a jejich možnosti

Parametry možností IT/IS

Jak splňuje základní parametry ARBEIT CZ, s.r.o.

Vyhodnocení technických informací poskytované dodavateli o IS/IT	Vzhledem k tomu, že dodavatelem je sesterská firma, odběratel (ARBEIT CZ, s.r.o.) tento systém dobře zná již z minulosti.
Soulad zájmů IT oddělení a managementu	Společnost IT oddělení nemá. Najímá externí firmu.
Nadefinování rezerv	Systém je splácen měsíčně paušálem. Customizace nabyly tak objemné nebo dokonce nečekané).
Nepřeceňovat ani nepodceňovat možnosti	Systém funguje dle očekávání

Zdroj: Vlastní

Tab. 5 - IT/IS a jejich možnosti

9.4.2 Nastavení KPI (ukazatelů úspěšnosti)

Tvrdé KPI (hlavní proces podniku)

tvrdé KPI ukazatelé přínosů

Plnění požadavků agentury

Transparentnost ukazatelů tvrdých KPI pro každého	Ano.
Znalost jak ukazatele změřit, kým, kdy	Ne. Znalost ukazatelů je nedostatečná. Hlavně špatně definovatelné měkké ukazatele úspěšnosti.
Použití přístupu BSC	Ano. Ne však pod pojmem BSC, ale určitá analýza zde proběhla.
Max. 10 ukazatelů pro objektivní hodnocení	Dodržený rozpočet-4,5 Dodržený čas stanovený pro implementaci-3 Dodržená funkčnost systému-3,5 Rychlost reakce na zakázku-4 Snížení počtu zaměstnanců-1 Vyškolený personál-3,5
Začlenění ukazatelů přínosu s měřitelnými ukazateli výkonnosti celého podniku	Ano.

Zdroj: Vlastní

Tab. 6 - tvrdé KPI (hlavní proces podniku)

Pozn.: Bodování ukazatelů od jedné do pěti. Pět je nejvyšší ohodnocení. Jedna je nejnižší. Číselné ohodnocení je pouze u ukazatelů.

Měkké KPI (průběh implementace a běh IS)

Měkké KPI ukazatelé přínosů

Plnění požadavků agentury

Nadefinovat ukazatele měkkých KPI	Přenos know-how-4 Nové kontakty, názory, nápady-2 Schopnost včasného rozhodnutí-3,5 Zvýšení atraktivity a kultury podniku-3 Schopnost změny-4,5 Efektivita práce-4
Možnost tyto ukazatele měřit	Tyto ukazatele nelze měřit za všech okolností, záleží na způsobu a situaci
Ukazatele budoucnosti/intuice	Vzhledem k nastalé situaci ve společnosti se implementovaný informační systém se „nestihl“ osvědčit v plné míře

Zdroj: Vlastní

Tab . 7 - měkké KPI(průběh implementace a běh IS)

Pozn.: Bodování ukazatelů od jedné do pěti. Pět je nejvyšší ohodnocení. Jedna je nejnižší.

9.5 Shrnutí - výstup z uvedených tabulek

Obodované ukazatele vypovídají, že situace může být vylepšena. V případě tvrdých KPI (hlavních procesech podniku) by se dal zdokonalit pouze bod týkající se snížení počtu zaměstnanců. Pro upřesnění ke snížení počtu zaměstnanců opravdu došlo, ale ne z důvodu účinnosti IS, ale z důvodu hospodářské krize. Proto je tento bod ohodnocen bodem 1. Dodržená funkčnost systému je ohodnocena 3,5. Systémová funkčnost je v pořádku, ale zdaleka nepředčila očekávání.

V případě měkkých KPI se přínosy nedají adekvátně změřit. Tyto ukazatelé se dají změřit pouze v některých situacích. Vzhledem ke krátkému časovému období, kdy je systém v provozu, nelze tyto KPI změřit v plné míře. Dalo by se říci, že obodování ukazatelů je nepřesné a pouze orientační. Dále, průběh implementace hluboce zasáhla hospodářská krize. To je další důvod, proč nelze tyto ukazatele měřit adekvátně.

9.6 Metoda BSC (Balanced scorecard)

9.6.1 Obecné

Metoda BSC je systém pro měření účinnosti, kdy jsou na zřeteli nejdůležitější aspekty podnikání: ty jsou vyjádřeny v podnikové vizi, poslání a strategii. Vize vyjadřuje základní orientaci, strategie cesty k její realizaci. Kritické faktory úspěchu stanoví, co je důležité pro úspěch a zvláštní měřítka určují, jak je měřeno to, zdali se pracuje, jak se má.

BSC slouží pro popis, implementaci a řízení strategie na všech úrovních řízení podniku tím, že propojuje cíle, iniciativu a měření s metrikami na podnikovou strategii. Poskytuje ucelený pohled na podnik. BSC byla vybrána jako jedna z nejdůležitějších manažerských praktik.

Hlavní hlediska BSC jsou finanční výkonnost, znalost klienta, interní podnikové procesy, učení se a růst. Využívají se pro sladění individuálních, organizačních a meziútvarových iniciativ.

9.7 Schéma BSC



Zdroj: www.finance-management.cz Obr. 7 - schéma BSC

9.7.1 Základní cíle a metriky BSC

Tento výčet je pouze modelovým příkladem, jaké metriky a cíle si zvolit při zpracování měřítek úspěšnosti metodou BSC.

Zákaznická perspektiva

- Uspokojení zákazníků - procento zákazníků spokojených se včasností dodávek, kvalitou
- Efektivní partnerství v oblasti servisu – procento zákazníků spokojených s dobou odezvy na požadavky, se způsobem komunikace

Interní podnikové procesy

- Účinnost a efektivnost nákupu a zásobování – procento požadavků k prověření požadovaných hlavním účetním, procento reklamací kvality z celkového počtu dodávek
- Řízení zásob – procento snížení hodnoty skladových zásob

Učení se a růst

- Kvalifikace pracovníků – procento pracovníků atestovaných pro danou pracovní funkci, s požadovaným vzděláním

Finanční perspektiva

- Řízení cash-flow – procento plateb pohledávek v termínu, procento plateb závazků v termínu

9.7.2 Tabulka – cíle a metriky implementované na ARBEIT CZ, s.r.o. (v %)

<i>Metriky pro vypracování BSC</i>	<i>%</i>
Uspokojení zákazníků	73%
Efektivní partnerství v oblasti servisu	80%
Účinnost a efektivnost nákupu a zásobování	84%
Kvalifikace pracovníků	75%
Řízení cash-flow	98%

Zdroj: Vlastní

Tab. 8 - cíle a metriky

9.7.3 Legenda

Hodnoty v tabulce jsou vypočítány z analýz a záznamů za rok 2008. Společnost si nepřeje tyto dokumenty zveřejnit.

Uspokojení zákazníků: bráno z počtu dodaných zaměstnanců/počet poptávaných zaměstnanců

Efektivní partnerství v oblasti servisu: bráno ze zákazníků s opakovanými požadavky

Účinnost a efektivnost nákupu a zásobování: stížnosti na jednotlivé pracovníky/počet zakázek

Řízení zásob: nelze

Kvalifikace pracovníků: kvalifikovaní pracovníci/pracovníci celkem (mimo TH)

Řízení cash-flow: díky tomuto bodu v této době agentura přežívá. Jen jedna společnost dluží do dnešního dne.

10 Závěr

Závěrem mé práce bych chtěla připomenout, že informační systém by měl být v každé firmě samozřejmostí. Je důležité jít s dobou a nebát se nových věcí. Zároveň je informační systém v souladu s normou ISO 9001, která zjednodušeně říká, že všechna data musí být vložena do IS a řádně zabezpečena. Není možné, aby veškeré informace měl v hlavě jeden nebo dva zaměstnanci. V případě jakékoliv nepředvídatelné situace, kdy tento člověk například odejde z firmy, jsou všechna data nenávratně ztracena nebo jen velmi obtížně k vyhledání.

V případě personální agentury ARBEIT, s.r.o. si myslím, že informační systém zde zvýšení konkurenceschopnosti nepřinesl. Prvním důvodem je, že v průběhu mé praxe nastala hospodářská krize a firma byla nucena snižovat stavy. Navazujícím druhým důvodem je, že v případě, kdy ve firmě zůstane jen malé množství zaměstnanců, přesněji tři lidé, kteří se zabývají trvalým umisťováním lidí, informační systém zde má malý smysl. Přesto je zde výhoda ta, že data jsou trvale zálohována. Tato skutečnost je výhodou například pro ředitele agentury, protože se na tato data může kdykoli a kdekoli podívat, jsou-li potřeba. V případě, že se situace na trhu práce vylepší a agentura začne mít opět zakázky, mohou být nabyté zkušenosti ze zavádění a využívání systému použity v jiných projektech.

Na začátku do IS nahlíželo a zapisovalo minimálně o pět lidí více. Byl to tedy účinný nástroj pro ředitele společnosti, který nahlédl do systému a mohl zkontrolovat veškeré dění v oddělení permanentu. Zároveň si například obchodníci mohli přechíst, kdo z kolegů kterou firmu navštívil nebo kontaktoval. Ve velké míře byl systém využíván náborovým specialistou, který si kontroloval zakázky a hledal v databázi vhodné uchazeče. Kdyby tato situace přetrvávala, systém by měl doajista velký smysl a účinnost. Bohužel se tato skutečnost nestihla projevit.

Z mého pohledu zajímavou částí mé bakalářské práce bylo navržení metrik pro změření úspěšnosti zavedení informačního systému v organizaci.

Důležitým bodem pro správné fungování a využívání systému je vkládat do systému co nejvíce možných informací jednotným způsobem, aby systém pracoval tak, jak se od něj očekává. Vhodný kandidát by tedy měl být bez problému propojen se zakázkou. Nejednotnost zadání dat je vlastně jakési selhání lidského faktoru.

Navzdory hospodářské krizi a malému počtu zaměstnanců, si firma informační systém ponechala a nadále jej využívá.

Použitá literatura a prameny:

Odkaz na tištěné monografie

BÉBR, R. a DOUCEK, P. Informační systému pro podporu manažerské práce, 1. vydání, Praha: Professional publishing, 2005, ISBN 80-86419-79-7

CHLAPEK, D. a ŘEPA, V. techniky a nástroje vývoje informačního systému-1.díl, 1. vydání, Praha: Ediční oddělení VŠE Praha, 1999, ISBN 80-245-0005-1

VRANA, I. a RICHTA, K. Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-1103-6

Odkaz na monografii vydanou v angličtině

SWANSON, E. BURTON Information system implementation: Bridging the Gap Between Design and Utilization, 1st Edition, Homewood: Irwin, 1988, ISBN 0-256-03299-3

Odkaz na firemní materiály

Personální help-návod na používání personální verze Easyportu, Liberec : ATTEST, s.r.o., 2008

Odkaz na časopis

Extra PC, Kam směřuje trh s ERP, 10/2008,

Odkaz na přednášky

ANTLOVÁ, K. Manažerské informační systémy, Liberec, 2005

Odkazy na zdroje na internetu

Měřitelnost „očekávaných“ přínosů implementace SW podpory podnikových procesů, Business & Information FORUM 2005, 29.3.2009. Dostupný z www: <http://bif.tuesday.cz/Upload/Files/195.pdf>

4Stars, s.r.o. Implementace, 12.4.2009. Dostupný z www: <http://www.4stars.cz/implementace.htm>

Středoevropské centrum pro finance a management. Balanced ScoreCard (BSC), 29.3.2009. Dostupný z www: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56&X=Balanced+ScoreCard>

TESAŘ, M. Key Performance Indicators (KPI) - 1. díl, 2007, 29.3.2009. Dostupný z www: <http://www.milantesar.net/analyza-navstevnosti/key-performance-indicators-kpi-1-dil>

Vlastní cesta. SWOT analýza, 12.4.2009 Dostupný z www: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>

Seznam příloh

Příloha č. 1: zaměstnanecká karta - personální koordinátor

Příloha č. 2: zaměstnanecká karta - náborový specialista

Příloha č. 3: zaměstnanecká karta - KAM

Příloha č. 1

1. Pracovní funkce

Název pracovní funkce	Personální koordinátor
------------------------------	------------------------

2. Organizační vztahy

Funkce je přímo podřízena	Řediteli společnosti
Funkci přímo podléhají	Temporary workers, správce bytů a zařízení, řidič
Funkce zastupuje	Asistentku, mzdového poradce, správce bytů a zařízení, řidiče
Funkce je zastupována	Asistentkou, mzdovým poradcem
Funkci jmenuje a odvolává	Ředitel společnosti

3. Způsobilost

Minimální kvalifikační požadavky: středoškolské vzdělání, flexibilita, ŘP, práce na PC, znalost zákoníku práce, samostatnost, komunikativnost
Další odborné a jiné požadavky a dovednosti: manažerské schopnosti, právní a účetní znalosti – mzdové účetnictví

Vykonávané činnosti – popis

1. Ve spolupráci s náborovým manažerem (zabezpečuje nábor pracovníků) a dle požadavků zákazníků zabezpečuje včasnou dodávku pracovníků dle smluv o dočasném přidělení zaměstnanců
2. Zajišťuje ubytování pracovníků v místě výkonu práce. Odpovídá za ekonomičnost ubytování – ubytovny, byty. Řeší veškeré otázky spojené s touto problematikou. Eviduje v informačním systému is.arbeit.cz.
3. Eviduje (v informačním systému is.arbeit.cz) a spravuje nakupovaný majetek společnosti (vybavení bytů, pracovní oblečení, atd.). Provádí výběrová řízení s dodavateli a sjednává množstevní slevy.
4. Po příjezdu pracovníků, kteří jsou přidělováni dle smluv o dočasném přidělení zaměstnanců, zabezpečuje podklady pro zpracování personální agendy (dotazník, směrnice, OP nebo cestovní pas, kartičku zdravotní pojišťovny). Podklady archivuje v informačním systému is.arbeit.cz a vyhotovuje pracovní smlouvu,

- registrační kartu, ukončení spolupráce. Zodpovídá za včasné podepsání pracovní smlouvy a včasné doručení podkladů mzdové agendy mzdovému poradci, tj. do maximální pěti dní od data pracovní smlouvy.
5. Zabezpečuje pracovní pomůcky pro pracovníky, kteří jsou přidělování dle smluv o dočasném přidělení zaměstnanců. Provádí výběrová řízení s dodavateli a sjednává množstevní slevy.
 6. Řeší otázky zdravotního zabezpečení pracovníků, kteří jsou přidělování dle smluv o dočasném přidělení zaměstnanců. (Podnikový lékař v místě výkonu práce).
 7. Řeší pracovně-právní otázky pracovníků, kteří jsou přidělování dle smluv o dočasném přidělení zaměstnanců. (Dovolená, náhradní volno, zastupování v případě absence pracovníka na pracovišti).
 8. Ve spolupráci se mzdovým poradcem se účastní pravidelných výplat záloh – každý týden a výplat – každý měsíc.
 9. Řídí a organizuje práci podřízených pracovníků.
 10. Odpovídá za validitu a včasnost informací v informačním systému is.arbeit.cz. Veškeré zjištěné změny musí být aktualizovány nejdéle do 48 hodin. Kontrola dat a informací bude probíhat pravidelně pondělí, středa, pátek.
 11. Spolupracuje s personálními odděleními zákazníků.
 12. Zabezpečuje včasné dodání podkladů o pracovní docházce pracovníků, kteří jsou přidělování dle smluv o dočasném přidělení zaměstnanců. Vždy nejdéle do pátého dne kalendářního měsíce.
 13. V případě požadavků zákazníka na zvyšování kvalifikace pracovníků zabezpečuje příslušné školení.
 14. Řeší úkoly přidělené ředitelem společnosti.

Příloha č. 2

1. Pracovní funkce

Název pracovní funkce	Náborový specialista
------------------------------	----------------------

2. Organizační vztahy

Funkce je přímo podřízena	Řediteli společnosti
Funkci přímo podléhají	
Funkce zastupuje	
Funkce je zastupována	Ředitelem společnosti
Funkci jmenuje a odvolává	Ředitel společnosti

3. Způsobilost

Minimální kvalifikační požadavky: středoškolské vzdělání, flexibilita, ŘP, práce na PC, znalost zákoníku práce, samostatnost, komunikativnost
Další odborné a jiné požadavky a dovednosti: manažerské schopnosti, obchodní dovednosti

Vykonávané činnosti – popis

1. Aktivní vyhledávání vhodných kandidátů na aktuální pozice-zadávání inzerce (tištěné, internetové, apod.), vyhledávání na webových pracovních portálech, v tisku, na Úřadu práce.
2. Správa uchazečů-vedení interní databáze uchazečů
3. Pohovory s kandidáty, vedení výběrových řízení včetně jazykového a psychologického testování.
4. Aktivní spolupráce s personálními odděleními zákazníků.
5. Školitelská činnost
6. Zadávání projektů kandidátům na vysoké manažerské pozice
7. Odpovídá za validitu a včasnost informací v informačním systému Easyport. Veškeré zjištěné změny musí být aktualizovány nejdéle do 48 hodin.
8. Řeší úkoly přidělené ředitelem společnosti.

Příloha č. 3

1. Pracovní funkce

Název pracovní funkce	KAM
-----------------------	-----

2. Organizační vztahy

Funkce je přímo podřízena	Řediteli společnosti
Funkci přímo podléhají	
Funkce zastupuje	
Funkce je zastupována	Ředitelem společnosti
Funkci jmenuje a odvolává	Ředitel společnosti

3. Způsobilost

Minimální kvalifikační požadavky: středoškolské vzdělání, flexibilita, ŘP, práce na PC, znalost zákoníku práce, samostatnost, komunikativnost
Další odborné a jiné požadavky a dovednosti: manažerské schopnosti, obchodní dovednosti

Vykonávané činnosti – popis

1. Aktivní vyhledávání klientů, oslovování klientů
2. Schůzky u potenciálních klientů, vyjednávání obchodních podmínek, uzavírání rámcových smluv.
3. Vedení agendy v interním informačním systému
4. Řeší úkoly přidělené ředitelem společnosti.